

نظريه الموارد و الكفاءات أحدثت قطيعة مع المقاربـات الكلاسيكية للإستراتيـجية، حيث لا ينظر إلى المؤسـسة على أنها محفظـة من المنتـجـات/الأسـواق، بل أيضاً الموارـد و الكـفاءـات التي بـحـوزـةـ المؤـسـسـةـ، مقارـيةـ المـوارـدـ وـ الكـفاءـاتـ تـضـمـ عـدـدـ منـ الفـروعـ أـهمـهاـ: نـظـريـةـ المـوارـدـ لـروـادـهاـ (Barney 1986 و Wernerfelt 1984)، روـتينـهاـ وـ كـذاـ قـدرـتهاـ عـلـىـ التـعـلـمـ.ـ وإـضاـفـاتـ الـبـاحـثـينـ الـمـتـنـوعـةـ التيـ حـاـولـتـ الإـحـاطـةـ وـ التـأـكـدـ منـ مـدـىـ اـرـتـبـاطـ المـيـزةـ التـنـافـسـيـةـ بـالـمـوـارـدـ الدـاخـلـيـةـ وـ الـكـفاءـاتـ منـ خـلـالـ تـحلـيلـ الإـطـارـ النـظـريـ لـالمـقـارـبـةـ المـبـنـيـةـ عـلـىـ الـمـوـارـدـ وـ الـكـفاءـاتـ وـ مـدـىـ مـسـاـهـمـتـهاـ فـيـ خـلـقـ الـقـيمـةـ بـالـمـؤـسـسـةـ.ـ أـوـلاـ:ـ تعـرـيفـ الـمـوـارـدـ إـنـ مـصـطـلـحـ الـمـوـارـدـ يـعـدـ مـنـ بـيـنـ أـكـثـرـ الـمـصـطـلـحـاتـ تـداـواـلـاـ إـذـ يـغـطـيـ مـجاـلـاـ وـاسـعـاـ يـصـعـبـ حـصـرـهـ بـدقـةـ؛ـ raretéـ غيرـ قـابـلـ لـالتـقـليـدـ:ـ inimitabilityـ ،ـ غـيرـ قـابـلـ لـلـإـحـالـلـ:ـ (non substitutableـ).ـ أـمـاـ وـرـفـلـتـ (Wernerfelt)ـ مؤـسـسـ RBVـ فـيـرـىـ أـنـ مـوـارـدـ الـمـؤـسـسـةـ تـشـمـلـ كـلـ مـاـ يـمـكـنـ أـنـ يـشـكـلـ نـقـاطـ قـوـةـ أوـ نـقـاطـ ضـعـفـ لـلـمـؤـسـسـةـ،ـ وـبـطـرـيقـةـ أـكـثـرـ رـسـميـةـ إـنـ مـوـارـدـ الـمـؤـسـسـةـ تـتـمـثـلـ فـيـ مـجـمـوعـ الـأـصـوـلـ الـمـنـظـورـةـ وـغـيرـ الـمـنـظـورـةـ،ـ الـمـالـيـةـ،ـ الـعـرـفـةـ،ـ السـمـعةـ.ـ أـمـاـ Teeceـ وـ Pisanoـ Shuenـ فيـرونـ أـنـ الـمـوـارـدـ تـتـمـثـلـ فـيـ كـلـ الـأـصـوـلـ الـخـاصـةـ بـالـمـؤـسـسـةـ وـالـتـكـنـوـلـوـجـيـةـ الـسـمـعةـ.ـ صـعـبةـ النـقـلـ.ـ يـرـىـ آخـرـ أـنـ الـمـوـارـدـ تـتـمـثـلـ فـيـ "ـكـلـ مـاـ يـمـكـنـ الـمـؤـسـسـةـ مـنـ تـدعـيمـ مـيـزـتـهاـ التـنـافـسـيـةـ يـتـطـلـبـ تـجـسـيدـ الـإـسـتـراتـيـجـيـةـ الـمـوـارـدـ وـ الـكـفاءـاتـ الـضـرـوريـةـ لـذـلـكـ،ـ بـحـيثـ أـنـ حـيـازـةـ هـذـهـ الـأـخـيـرـةـ بـالـجـودـةـ الـمـطـلـوـبـةـ وـحـسـنـ اـسـتـغـلـالـهـ يـضـمـنـ لـنـاـ وـيـشـكـلـ كـبـيرـ نـجـاحـ الـإـسـتـراتـيـجـيـةـ،ـ هـنـاكـ إـجـمـاعـ بـيـنـ الـبـاحـثـينـ عـلـىـ أـنـ الـمـوـارـدـ تـقـسـمـ إـلـىـ مـوـارـدـ مـلـمـوـسـةـ،ـ الـمـوـارـدـ الـمـلـمـوـسـةـ:ـ تـصـنـفـ إـلـىـ ثـلـاثـ أـنـوـاعـ:ـ أـ.ـ الـمـوـادـ الـأـوـلـيـةـ:ـ لـهـ تـأـثـيرـ بـالـغـ عـلـىـ جـودـةـ الـمـنـتجـاتـ،ـ بـ.ـ مـعـدـاتـ الـإـنـتـاجـ:ـ تـعـتـبـرـ مـنـ أـهـمـ أـصـوـلـ الـمـؤـسـسـةـ وـالـتـيـ تـحـقـقـ الـقـيمـةـ الـمـضـافـةـ الـنـاتـجـةـ عـنـ تـحـوـيلـ الـمـوـادـ الـأـوـلـيـةـ إـلـىـ مـنـتجـاتـ،ـ لـذـاـ يـجـبـ عـلـىـ الـمـؤـسـسـةـ ضـمـانـ سـلـامـتـهـاـ،ـ تـ.ـ الـمـوـارـدـ الـمـالـيـةـ:ـ تـسـمـحـ بـخـلـقـ مـنـتجـاتـ جـديـدةـ وـطـرـحـهـاـ فـيـ السـوقـ أـوـ توـسيـعـهـاـ فـيـ نـطـاقـ أـكـبـرـ كـفـتـحـ قـنـواتـ جـديـدةـ لـلـتـوزـيعـ،ـ لـذـاـ يـجـبـ عـلـىـ الـمـؤـسـسـةـ أـنـ تـحـقـقـ صـحـتهاـ الـمـالـيـةـ باـسـتـمـارـ وـتـحـافظـ عـلـيـهـ بـهـدـفـ تـعـزـيزـ مـوـقـفـهـاـ التـنـافـسـيـ وـتـطـوـيرـهـ عـلـىـ الـمـدىـ الـبـعـيدـ.ـ أـ.ـ الـجـودـةـ:ـ تـسـعـيـ الـمـؤـسـسـاتـ إـلـىـ تـحـقـيقـ حـصـصـ سـوـقـيـةـ عـالـيـةـ بـالـاعـتـمـادـ عـلـىـ الـجـودـةـ،ـ وـالـتـيـ تـشـيرـ إـلـىـ قـدـرـةـ الـمـنـتجـ أـوـ الـخـدـمـةـ عـلـىـ الـوـفـاءـ بـتـوقـعـاتـ الـمـسـتـهـلـكـ أـوـ تـزـيدـ عـنـهـ،ـ وـتـسـتـنـدـ الـمـؤـسـسـةـ إـلـىـ مـفـهـومـ الـجـودـةـ الشـامـلـةـ كـسـلـاجـ اـسـتـراتـيـجـيـ لـلـحـيـازـةـ عـلـىـ مـزاـيـاـ تـنـافـسـيـةـ وـدـخـولـ السـوقـ الـدـولـيـةـ،ـ وـكـذـاـ كـسـبـ ثـقـةـ الـمـعـاـمـلـيـنـ.ـ بـ.ـ التـكـنـوـلـوـجـيـاـ:ـ الـتـيـ تـعـرـفـ بـالـعـلـمـيـاتـ وـالـتـقـنيـاتـ وـالـأـعـمـالـ الـمـسـتـخـدـمـةـ لـتـحـوـيلـ الـمـدـخـالـاتـ إـلـىـ مـخـرـجـاتــ،ـ وـعـلـىـ الـمـؤـسـسـةـ اـخـتـيـارـ التـكـنـوـلـوـجـيـاـ الـمـنـاسـبـةـ لـهـاـ وـالـتـيـ تـجـلـهـاـ فـيـ مـوـضـعـ أـسـبـقـيـةـ عـلـىـ مـنـافـسـيـهاـ.ـ يـجـبـ عـلـىـ الـمـؤـسـسـةـ أـنـ تـكـونـ فـيـ اـسـتـمـاعـ وـيـقـظـةـ دـائـمـيـنـ لـهـذـهـ الـبـيـئـةـ،ـ حـيـثـ تـلـعـبـ الـمـعـلـومـاتـ دـورـاـ مـهـمـاـ،ـ بـحـيثـ تـسـتـمـدـهـاـ هـذـهـ الـأـخـيـرـةـ مـنـ مـراـكـزـ الـبـحـثـ مـثـلـاـ،ـ كـمـاـ يـمـكـنـ أـنـ تـنـتـجـهـاـ مـنـ خـلـالـ حلـ مشـاكـلـهاـ التـنـظـيمـيـةـ وـالـإـنـتـاجـيـةـ،ـ وـتـسـاـهـمـ الـمـعـرـفـةـ فـيـ إـثـراءـ الـقـدـرـاتـ الـإـبدـاعـيـةـ بـشـكـلـ مـسـتـمرـ،ـ وـبـالـتـالـيـ اـكـتسـابـ مـيـزةـ أـوـ مـزاـيـاـ تـنـافـسـيـةـ فـرـيـدةـ.ـ وـتـسـتـمـدـ هـذـهـ الـمـعـرـفـةـ مـنـ الـتـجـربـةـ الـمـكـتبـيـةـ وـالـجهـودـ الـمـرـكـزـةـ وـالـمـوـجـهـةـ إـلـىـ الـمـهـنـ الرـئـيـسـيـةـ الـمـؤـسـسـةـ،ـ وـعـلـىـ يـجـبـ عـلـىـ الـمـؤـسـسـةـ الـمـحـافـظـةـ عـلـىـ وـأـنـ تـحـولـ دونـ تـسـرـيـبـ أـوـ تـسـويـقـ مـعـلـومـاتـ عـنـهـ لـلـمـؤـسـسـاتـ الـمـنـافـسـةـ.ـ ثـانـيـاـ.ـ الـكـفاءـاتـ:ـ أـنـهـاـ ذاتـ طـبـيـعـةـ تـرـاكـمـيـةـ،ـ وـهـيـ صـعـبةـ التـقـليـدـ مـنـ قـبـلـ الـمـنـافـسـيـنـ.ـ 1ـ.ـ عـلـاقـاتـ تـنـظـيمـيـةـ معـقـدةـ 2ـ.ـ العـلـاقـةـ ماـ بـيـنـ الـكـفاءـةـ وـالـنـتـائـجـ الـمـتـرـتـبـةـ عـنـ اـسـتـغـلـالـهاـ،ـ فـلـاـ يـكـوـنـ لـهـذـهـ الـأـخـيـرـةـ مـعـنـىـ إـذـاـ لـمـ تـمـكـنـ الـمـؤـسـسـةـ مـنـ تـحـقـيقـ الـأـنـشـطـةـ بـطـرـيقـةـ أـحـسـنـ مـنـ باـقـيـ الـمـنـافـسـيـنـ،ـ بـعـبـارـةـ أـخـرـىـ بـإـضـافـةـ اـسـتـعـمـالـاتـ أـعـلـىـ وـأـحـسـنـ لـلـمـسـتـهـلـكـ،ـ وـالـتـيـ تـسـمـحـ بـتـجـمـيعـ وـتـطـوـيرـ وـبـنـاءـ مـوـارـدـ جـديـدةـ.ـ يـتـضـعـ منـ خـلـالـ ماـ سـيـقـ أـنـ الـكـفاءـةـ هـيـ:ـ مـحـصـلـةـ التـوـقـيقـ بـيـنـ الـمـوـارـدـ؛ـ يـجـبـ مـعـرـفـةـ كـيـفـيـةـ التـعـبـةـ وـالـتـنـسـيقـ بـيـنـ الـمـوـارـدـ أـيـ كـيـفـيـةـ اـخـتـيـارـ الـمـوـارـدـ؛ـ تـسـمـحـ بـتـنـفـيـذـ نـشـاطـ أـوـ عـمـلـيـةـ مـحدـدـةـ وـضـمـانـ تـحـقـيقـ هـدـفـ مـعـيـنـ؛ـ التـعـلـمـ التـنـظـيمـيـ هوـ الـعـمـلـيـةـ الـتـيـ تـؤـدـيـ إـلـىـ تـكـوـنـ الـكـفاءـتـ.ـ يـعـرـفـ Roger Millsـ الـكـفاءـةـ عـلـىـ أـنـهـاـ كـلـ نـموـذـجـ مـتـمـيـزـ وـقـابـلـ لـلـقـيـاسـ مـنـ السـلـوكـيـاتـ،ـ وـالـمـهـارـاتـ وـالـذـيـ يـسـاـهـمـ فـيـ أـدـاءـ عـلـىـ مـلـمـقـوـقـ "ـ الـمـعـارـفـ الـسـلـوكـيـةـ ".ـ savoir être Le Boterfـ savoir êtreـ الـأـصـوـلـ الـمـلـمـوـسـةـ ذـاتـ الطـابـعـ الـخـاصـ،ـ وـالـهـدـفـ مـنـهـ تـحـقـيقـ مـرـكـزـ قـيـادـةـ أـوـ رـيـادـةـ لـلـمـؤـسـسـةـ.ـ "ـ هيـ مـوـضـوـعـ لـلـتـعـلـمـ فـيـ الـأـفـعـالـ وـالـتـطـوـيرـ بـالـاستـعـمـالـ،ـ تـسـاـهـمـ بـشـكـلـ مـعـتـبـرـ فـيـ قـيـمةـ الـمـنـتجـ الـنـهـائـيـ الـمـلـحـوـظـ مـنـ قـبـلـ الـزـبـونـ،ـ مـسـتـقـرـةـ فـيـ الـزـمـنـ،ـ الـمـنـافـسـةـ الـحـقـيقـيـةـ يـكـوـنـ مـوـضـوـعـهـ هـذـهـ الـكـفاءـتـ أـكـثـرـ مـنـ الـمـنـتجـاتـ فـيـ حـدـ ذاتـهاـ،ـ حـيـثـ تـسـاـهـمـ بـشـكـلـ كـبـيرـ فـيـ مـيـزةـ الـمـنـتجـ الـنـهـائـيـ،ـ ثـالـثـاـ:ـ الـقـدـرـاتـ الـدـيـنـامـيـكـيـةـ بـيـنـماـ وـجـهـةـ نـظـرـ الـقـدـرـاتـ الـدـيـنـامـيـكـيـةـ تـهـمـ بـتـطـوـيرـهـاـ،ـ خـاصـةـ فـيـ إـطـارـ بـيـئةـ مـتـغـيـرـةـ،ـ لـأنـهـاـ سـتـكـوـنـ سـرـيـعـةـ الـزـوـالـ (بيـئةـ غـيرـ مـسـتـقـرـةـ).ـ الـقـدـرـاتـ الـدـيـنـامـيـكـيـةـ تـعـرـفـ عـلـىـ أـنـهـاـ قـدـرـةـ الـمـؤـسـسـةـ عـلـىـ دـمـجـ،ـ بـنـاءـ،ـ إـعادـةـ تـشـكـيلـ

الكفاءات الداخلية و الخارجية للاستجابة الأحسن لبيئة تتسم بالتغيير المتتسارع، تنمية، توصيل وتبادل المعلومات أو المعرفة بين أعضاء المنظمة (رأس المال البشري للمنظمة)، والتعلم القائم على تجارب المؤسسة. الإبداع الذي يستعمل الكفاءات المحورية الحالية من أجل إنشاء كفاءات جديدة. اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات وكيفية تطورها عبر الزمن. الحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى ملك للمؤسسة، والحلولة دون تدهورها. إن تهافت المؤسسة في الاستثمار في الموارد والكفاءات يؤدي بها إلى تقادم هذه الأخيرة وبالتالي تراجع موقعها التنافسي، بحيث تقادم الموارد عند استعمالها في حين تقادم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، لذا تضفي نوعاً من الضبابية على الكفاءات والموارد التي أدت إلى هذه الميزة والتي تدعى "بالسبب المبهم"، مما يصعب على المنافسين تقليد ومحاكاة هذه الكفاءات والموارد، ويكمّن الفرق بين الكفاءات المحورية وغير المحورية في كون الكفاءات المحورية تميّز بـ: خلق القيمة أو المنفعة الأساسية المباشرة للعميل. تميزها عن المنافسين أي أنها فريدة وأفضل من التي يملكونها المنافسون. وتساهم كل مستويات الإستراتيجية في خلق الميزة التنافسية، ومهما يكن المستوى الذي يستخدم الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية، ينبغي على الشركة خلق كفاءات متميزة. فقد تمتلك مؤسسة ما، موارد متفردة ذات قيمة عالية، لكن إذا لم تمتلك القدرات اللازمة لحسن استغلال هذه الموارد، ربما لن تصل إلى خلق كفاءة متميزة، وقد لا تمتلك مؤسسة أخرى الموارد الفريدة،